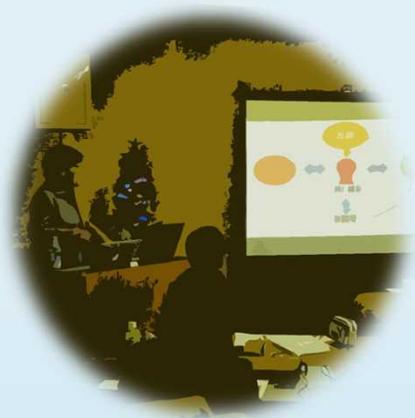


平成26年度文部科学省委託
総合的な教師力向上のための調査研究事業

学校のニューリーダーを育てる 短期導入プログラムの開発的研究



学校のニューリーダーの育成



2015年3月

静岡大学教育学研究科附属
教員養成・高度化推進センター

本報告書は、文部科学省の初等中等教育等振興事業委託費による委託事業として、国立大学法人 静岡大学が実施した平成 26 年度「総合的な教師力向上のための調査研究事業」の成果を取りまとめたものです。

したがって、本報告書の複製、転載、引用等には文部科学省の承認手続が必要です。

平成 26 年度

総合的な教師力向上のための調査研究事業

—学校のニューリーダーを育てる短期導入プログラムの開発的研究—

委託事業成果報告書

はじめに

静岡大学大学院教育学研究科は、教職大学院（教育実践高度化専攻）と教員養成・研修高度化推進センターが中心となり、平成 26 年度に「学校のニューリーダーを育てる短期導入プログラムの開発的研究」というテーマで、本プロジェクトに取り組みました。この度その報告書が完成しましたので、関係大学・機関等のみなさんにお届けします。

こんにち、「養成＝大学、採用・研修＝教委」という棲み分け論を脱して、国立教員養成大学学部／大学院は、教員養成の高度化のための「養成・研修統合型システムの構築」を推進するビジョンと戦略、及び組織論を持つ必要があります。特に、大学／大学院として組織的に対象としてこなかった研修段階を組み入れたシステム構築は、独自に検討すべき重要な課題です。

2012 年中教審答申でその大枠を確認しておくとして、「A 初任段階」は、(1)初任者研修の高度化、(2)若手教員の支援と高度化の仕組みの構築、「B 現職段階及び管理職の段階」は、(1)教育委員会と大学との連携・協働による現職研修のプログラム化・単位化の推進、(2)管理職段階は、「マネジメント力を有する管理職の職能開発のシステム化の推進」と整理しています。

本学／大学院は、以上の課題に取り組むために、平成 26 年 4 月に「教員養成・研修高度化推進センター」を設置し、まずは静岡県下 35 市町の教育長に研修等に関するヒアリング調査を行いました。その結果、30 代・40 代の中堅教員が非常に少ない中で、①主体的に管理職を目指す意志を醸成すること、②学校マネジメント力の向上意識を高めること、③（教職大学院入学で）勤務校を離れることの懸念に対応する必要があること、等が明らかとなりました。教職大学院（教育実践高度化専攻）と教員養成・研修高度化推進センターと致しましては、これらの課題に対応していく必要性を強く自覚したところです。

そこで、本プログラムは、上記の B の(2)「マネジメント力を有する管理職の職能開発のシステム化の推進」に焦点をあてた取り組みとしました。今後の学校環境の変化と管理職登用年齢の若年化を念頭に、「中堅教員が将来的に学校管理職等、ニューリーダーとしての役割を担うために必要なマネジメントの力量向上を継続的に図っていくプログラム開発」を目的としています。言い換えれば、①～③の課題を解決し、中堅教員が教職キャリアとして主体的に管理職の道を選択できるよう、マネジメント力量向上の意識を高めるための導入プログラムの開発・実施を試みたものです。その成果と課題については、報告書の内容をご覧ください。幸いです。

本プロジェクトは、平成 26 年度文部科学省「総合的な教師力向上のための調査研究事業」のテーマ課題(4)「管理職を養成する仕組みの確立」において採択されました。また、本プロジェクトの実施につきまして、静岡県教育委員会や県内の市町教育委員会等にご協力をいただきましたことに深く感謝致します。

本報告書が、全国、そして県内において、「教員養成・研修統合型」の教師教育システム及び「学校ニューリーダー育成」の先進的な仕組みを構築するための参考資料となることを願います。また、みなさんの忌憚ないご講評を寄せていただければ幸いです。

2015（平成 27）年 3 月
静岡大学教育学部長／大学院教育学研究科長
梅 澤 収

平成 26 年度 総合的な教師力向上のための調査研究事業
— 学校のニューリーダーを育てる短期導入プログラムの開発的事業 —
委託事業成果報告書

目 次

はじめに	1
第 1 章 本プログラムの趣旨および目的・方法	
1 本プログラムの背景と趣旨	6
(1) 課題認識	
(2) これまでの取り組み	
2 本プログラムの目的と方法	8
(1) 目的	
(2) 方法	
(3) 実施体制	
第 1 章 資料	10
「教員養成・研修高度化に向けた大学・教育委員会の連携—静岡県市町教育長インタビューによる調査研究—」（日本教育行政学会第 49 回大会）	
第 2 章 御前崎市・菊川市「総合的な教師力向上のための研修会」	
1 企画の趣旨	16
(1) 御前崎市と菊川市の概要	
(2) 企画の背景	
2 研修の概要	17
(1) 研修の目的	
(2) 研修の特徴	
(3) 参加者	
3 研修プログラムの概要	18
(1) 高塚和弘「御前崎市の財産を生かした未来につながる学校づくり」	
(2) 武井敦史「近未来の学校と成長ビジョン」	
(3) 山口久芳「表現力を鍛える！」	
4 管理職育成の視点から見た成果と展望	27
(1) 「ふり返しシート」の分析	
(2) 満足度アンケート結果	
5 企画者の立場から見た研修プログラムの意義	30

第2章 資料	31
(1) 総合的な教師力向上のための研修会の開催について（通知）	
(2) ふり返しシート	
(3) 高塚和弘「御前崎市の財産を生かした未来につながる学校づくり」	
(4) 武井敦史「近未来の学校と成長ビジョン」	
(5) 教員のためのキャリアデザインシート	
(6) 山口久芳「クリスマスイブ研修会」	

第3章 三島市幼稚園教諭マネジメント研修

1 企画の趣旨	52
(1) 三島市の概要	
(2) 企画の背景	
2 研修の概要	53
(1) 研修の目的	
(2) 研修の特徴	
(3) 参加者	
3 研修プログラムの概要	54
(1) 島田桂吾「幼稚園の未来をソウゾウする」	
(2) 本荘文康「キャリアデザインシートの作成」	
4 管理職育成の視点から見た成果と展望	56
(1) 「ふり返しシート」の分析	
(2) 満足度アンケート結果	
5 参加者の立場から見た研修プログラムの意義	59
(1) 本荘文康(静岡大学教職大学院生)	
(2) 長谷川絢香(静岡大学教育学部幼児教育専修)	
(3) 長川原麗奈(静岡大学教育学部幼児教育専修)	
(4) 福井彩(静岡大学教育学部幼児教育専修)	

第3章 資料	64
(1) 第2回幼稚園教諭マネジメント研修会の開催について（通知）	
(2) ふり返しシート	
(3) 島田桂吾「幼稚園の未来をソウゾウする」	
(4) 本荘文康「保育者としてのこれから ～キャリアデザインシートの作成を通して～」	
(5) 保育者のためのキャリアデザインシート	
(6) 「静大と共同研修会」『教育新聞』（2015年2月9日）	

第4章 実践研究ラウンドテーブル in 静岡 2014

1 企画の趣旨	76
2 研修の概要	76
(1) 研修の目的	
(2) 研修の特徴	
(3) 研修の参加者	
3 研修プログラムの概要	79
(1) 村田晶子「今求められるおとなの共同の学び—子どもたちの豊かな学びを創り出すために」	
(2) 仲田康一「市民参加による学校づくりの意義と可能性」	
4 管理職養成の視点から見た成果と展望	82
5 企画者の立場から見たラウンドテーブルの意義	84
(1) 三ッ谷三善「ラウンドテーブルは、おとなの言語活動の場——円と縁と延」	
(2) 島田桂吾「『新たな価値の創造』に寄与するラウンドテーブル的手法」	
(3) 中村美智太郎「『円卓』の前の『身体』—ラウンドテーブルと学び続けることの可能性」	

第4章 資料

- (1) 実践研究ラウンドテーブル in 静岡 2014
- (2) 村田晶子「今求められるおとなの共同の学び—子どもたちの豊かな学びを創り出すために」
- (3) 仲田康一「市民参加による学校づくりの意義と可能性」

おわりに

第1章 本プログラムの趣旨および目的・方法

1 本プログラムの背景と趣旨

(1) 課題認識

本教育学研究科は、教員養成の高度化を目指し、平成26年4月に「教員養成・研修高度化推進センター」を発足させた。ここでは、平成24年8月28日中教審答申「教職生活の全体を通じた教員の資質能力の総合的な向上方策について」等が提唱しているように、大学・教育委員会・学校が連携を図りながら、より高い水準の実践的な専門性を持った教員を育成することを目的としている。「教員養成・研修高度化推進センター」の発足に伴い、市町教育委員会における管理職養成研修のニーズを把握するために、静岡県下35市町の教育長にヒアリング調査を実施し、以下の3つが喫緊の課題として抽出された¹。

① 管理職候補者の育成・確保

現在、静岡県における管理職養成のための研修として、静岡県総合教育センターや市町教育委員会が実施しているマネジメント研修が大きな役割を担っている。マネジメント研修は管理職としての適性があると判断された者が校長の推薦を受けて受講している。そのため、実務的な内容が多く即効性は期待できるが、主体的に管理職を目指すことの醸成には必ずしもつながらない。30代・40代教員が非常に少ない中で、教職キャリアとして管理職を志す人材をいかに確保し、育成をはかっていくかが課題である。

② 教職大学院におけるマネジメント力育成

静岡県下の2つの教職大学院では、学校経営コースを中心にマネジメントの力量向上を念頭に置いた研修を行っている。教職大学院には30代・40代の中堅教員が校長の推薦を通じて教育委員会から派遣されているが、入学時点では教科指導や生徒指導の力量向上に関心が寄せられており、マネジメント力量向上の意識が相対的に低い。教職大学院に入学する前からマネジメントの力量向上に関心を持たせることが必要である。

③ 教職大学院派遣のあり方

本学教職大学院では2年間、勤務校から離れて研修を行うため、中堅教員のマネジメントの力量向上に教職大学院派遣が有効であることを認識しつつも、優秀な人材が勤務校を離れることに懸念を示す教育委員会も一定程度存在することが明らかとなった。

以上、中堅教員が主体的に管理職の道を選択できるよう、マネジメント力量向上の意識を高めるための導入プログラムを開発・実施することが有効であると考えられる。

¹ 日本教育行政学会第49回大会（2014年10月11日、東京学芸大学）で調査結果の一部について研究発表を行った。詳しくは章末資料を参照のこと。

(2) これまでの取り組み

これまでに、静岡大学は、以下の委託事業を受けて教育委員会と連携しながら研修プログラムのモデルを提案してきた。

- A. 教員養成の高度化に対する管理職層の意識調査
 平成 23 年度文部科学省委託事業『養成・研修統合型の教職支援システム構築のための基礎調査－教員養成の高度化に対する管理職層の意識調査－報告書』
- B. 静岡県総合教育センターとの連携による学校改革力育成プログラムの開発
 (独)教員研修センター平成 24 年度教員研修モデルカリキュラム開発プログラム 『教育センターと教職大学院との連携による学校改革力育成プログラム報告書』
- C. 静岡県総合教育センターとの連携による教員研修モデルの開発
 (独)教員研修センター平成 25 年度教員研修モデルカリキュラム開発プログラム 『教育センターと教職大学院との連携による学校改革力育成プログラム (継続プログラム) 報告書』

今後、管理職養成の研修プログラムを開発するにあたっては、①市町教育委員会との連携を強化すること、②大学が市町教育委員会へ出向いて研修を行うこと、③30 代後半から 40 代前半の教員にマネジメント意識を涵養させる研修を行うこと、が強く認識された。

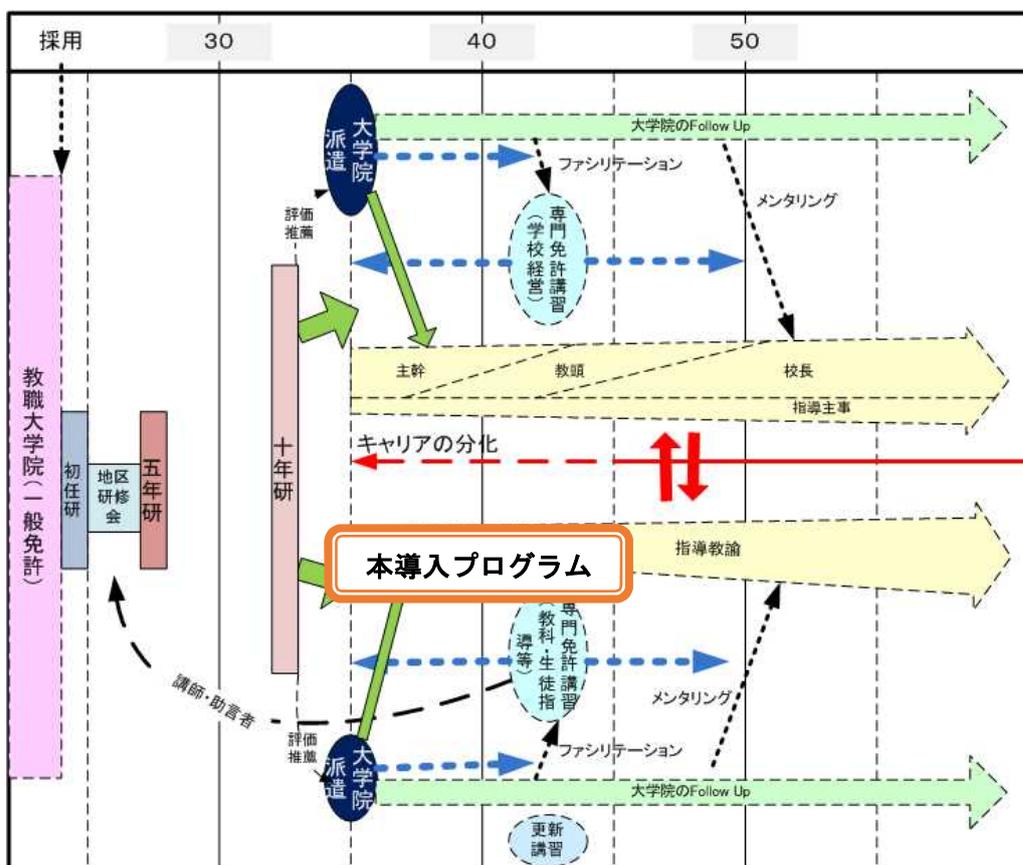


図 1 教職支援提案モデル（教職大学院直結タイプ）と本導入プログラムの位置づけ

2 本プログラムの目的と方法

(1) 目的

本調査研究は、今後の学校環境の変化と管理職登用年齢の若年化を念頭に、中堅教員が将来的に学校管理職等、ニューリーダーとしての役割を担うために必要なマネジメントの力量向上を継続的に図っていくためのプログラムを開発することを目的とする。

(2) 方法

本調査研究は、本研究の趣旨に適合する管理職研修プログラムを開発、実施し、その効果を研修直後と数ヶ月後に分けて調査を行った上で、管理職研修プログラムを再開発する手順を進めていく。

(3) 実施体制

本プログラムを実施するにあたり、「教員養成・研修高度化推進センター」に、A. 研修実施班、B. 調査分析班、C. 連絡調整班から構成されるプロジェクトチームを発足させる。また、静岡県教育員会及び市町教育委員会との連絡・調整については、本学の職名である学術研究員として新たに雇用する2名の学術研究員が担当する（【図1】を参照）。

本プログラムは班ごとに活動を行うが、定期的に会議を開催することで情報を共有する。また、最終的にはチーム全体でマネジメント力量向上をはかる管理職研修プログラムの再開発を進める。

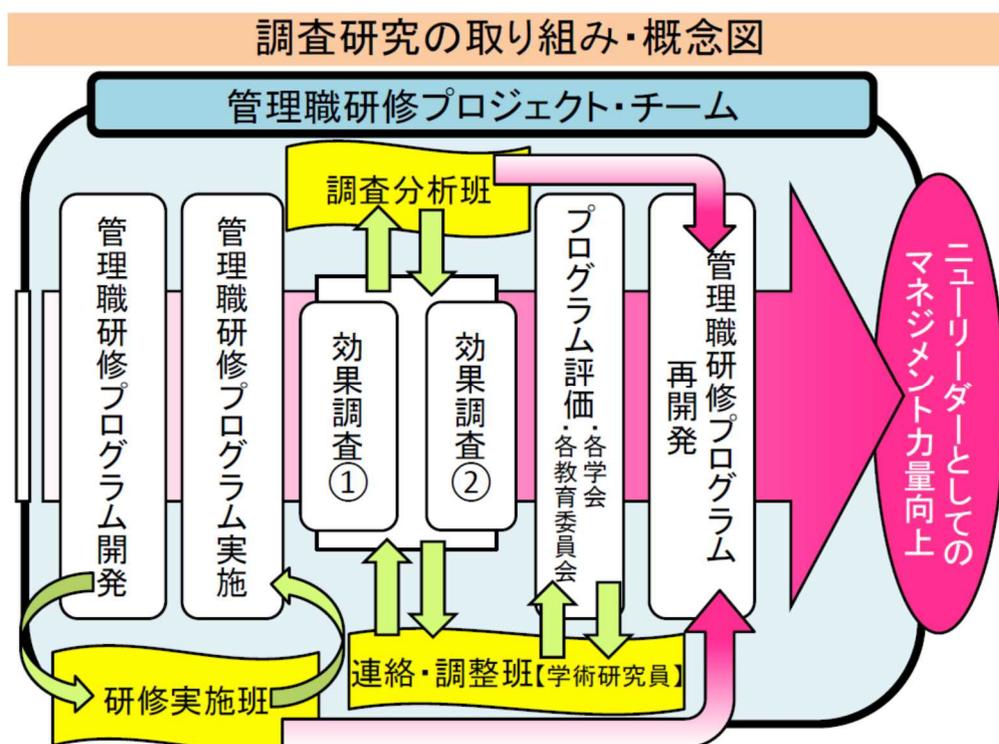


図2 調査研究の取り組み・概念図

所属部署・職名	氏名	役割分担
教育学部・教授・学部長	梅澤 収	総括責任者
教職大学院・教授・教員養成・ 研修高度化センター長	山崎 保寿	調査分析班・責任者
教職大学院・教授・教員養成・ 研修高度化副センター長	三ツ谷 三善	連絡調整班・責任者
教員養成・研修高度化推進セ ンター員	中村 美智太郎	研修実施班・実務責任者
教職大学院・教授	武井 敦史	研修実施班・責任者
教育学部・教授	谷 健二	調査分析班
教職大学院・特任教授	山口 久芳	研修実施班
教職大学院・特任教授	岡本 康哉	研修実施班
教職大学院・准教授	渋江 かさね	研修実施班・共通科目担当
教職大学院・准教授	石上 靖芳	研修実施班
教職大学院・准教授	伊田 勝憲	研修実施班
教育学部・准教授	藤井 基貴	調査分析班
教育学部・講師	塩田 真吾	連絡調整班
教育学部・講師	亘理 陽一	調査分析班
教育実践総合センター・講師	長谷川 哲也	調査分析班
教職大学院・講師	島田 桂吾	連絡調整班・実務担当者
学術研究員	大村 基将	実務担当
学術研究員	田中 奈津子	実務担当
学術研究員	河合 美保	実務担当
研究補佐員	大瀧 綾乃	実務担当
研究補佐員	望月 孝太	実務担当
教職大学院院生	高塚 和弘	研修実施班
教職大学院院生	本荘 文康	研修実施班
教育学部生	福井 彩	研修実施班
教育学部生	長谷川 絢香	研修実施班
教育学部生	長川原 麗奈	研修実施班

<第1章 資料>

○島田桂吾・梅澤収・武井敦史・中村美智太郎・亙理陽一・林剛史「教員養成・研修高度化に向けた大学・教育委員会の連携—静岡県市町教育長インタビューによる調査研究—」
(日本教育行政学会第49回大会、於東京学芸大学)、2014年10月11日

教員養成・研修高度化に向けた 大学・教育委員会の連携 —静岡県市町教育長インタビューによる調査研究—

- 島田桂吾(静岡大学)
- 梅澤 収(静岡大学)
- 武井敦史(静岡大学)
- 中村美智太郎(静岡大学)
- 亙理陽一(静岡大学)
- 林 剛史(静岡県教育委員会)

■ 報告の内容

1. 本報告の背景と報告の目的(島田)
2. 静岡大学のこれまでの取り組み
 - (1)静岡大学の教員養成・教員研修の現状(梅澤)
 - (2)教員養成・研修高度化推進センターの設置(梅澤)
 - (3)教育委員会と連携した調査研究(武井)
3. インタビュー調査分析
 - (1)調査概要(島田)
 - (2)ニーズ調査分析(島田)
 - (3)自由記述分析(中村)
4. 今後の展望と課題(武井)

1. 本報告の背景と報告の目的

(1)教員養成・研修高度化の政策的背景

「教職生活全体を通じて、教員相互の実践的指導力等を高める」
中央教育審議会答申「教職生活の全体を通じた教員の資質能力の総合的な向上方策
について」(平成24年8月28日)

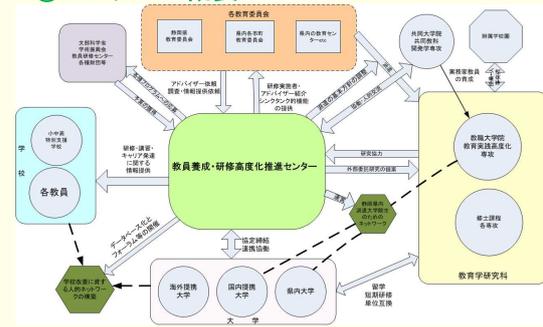
「教育委員会と大学との連携・協働により、修士レベル化を想定し
つつ養成・採用・研修の各段階を通じた一体的な改革」

第2期教育振興基本計画(平成25年6月)

報告の目的……大学が行う教員養成・研修に関して、市町教育
委員会のニーズを分析することで、大学と教育委員会の連携のあり
方に関して示唆を得ること

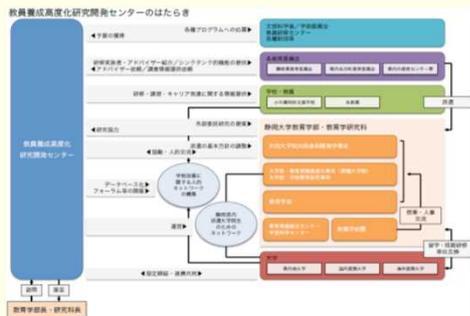
2. 静岡大学のこれまでの取り組み (1)教員養成・研修高度化推進センターの設置

①センターの概要

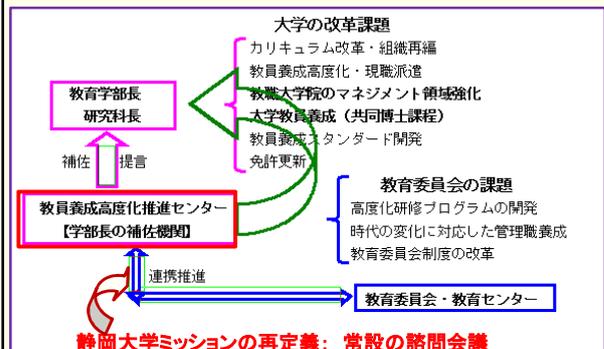


②センターの機能

(2)教員養成・研修高度化推進センターの機能



③センターの位置付け



静岡大学ミッションの再定義: 常設の諮問会議

(2)教育委員会と連携した調査研究

①これまでの経緯

平成23年度文部科学省委託事業
 養成・研修統合型の教職支援システム構築のための基礎調査
 -教員養成の高度化に対する管理職層の意識調査-
 * 教員養成高度化に対する意識と制度課題

(独)教員研修センター平成24年度教員研修モデルカリキュラム開発プログラム
 教育センターと教職大学院との連携による
 学校改革力育成プログラム

(独)教員研修センター平成24年度教員研修モデルカリキュラム開発プログラム
 教育センターと教職大学院との連携による
 学校改革力育成プログラム(継続発展)
 * 教育センターと大学の連携プログラムの開発

②平成23年度
 養成・研修統合型の教職支援システム構築のための基礎調査

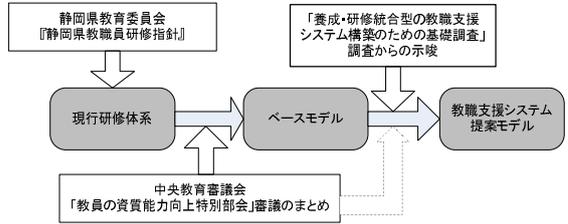
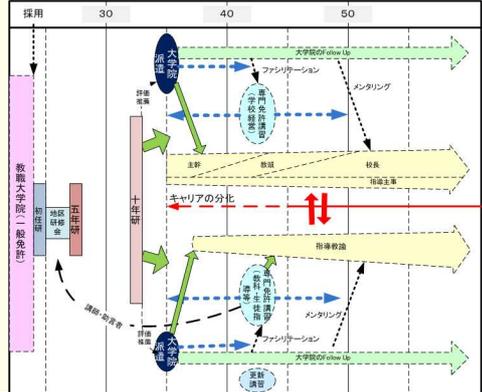
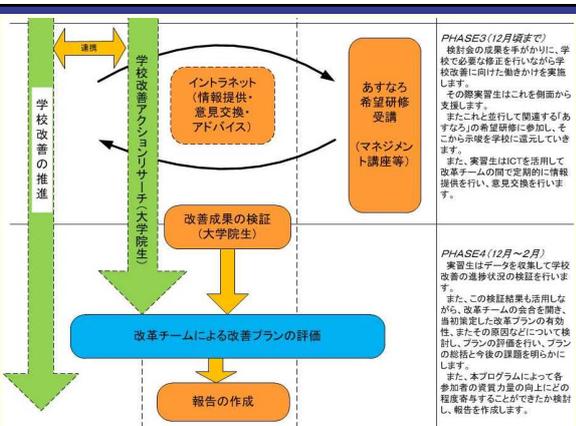
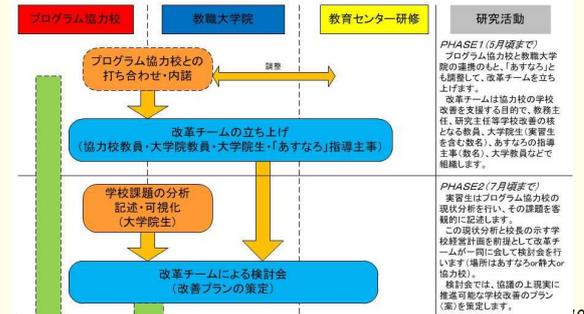


図1-2 教員養成の高度化に対応する教職支援システム モデル構築の枠組み

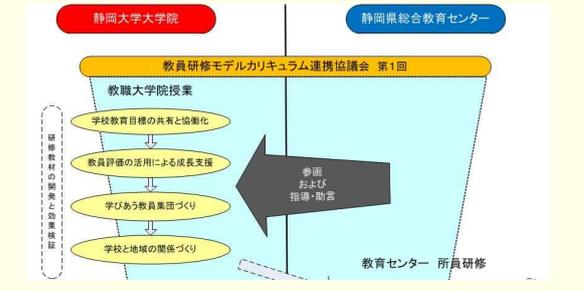
教職支援提案モデル(教職大学院直結タイプ)

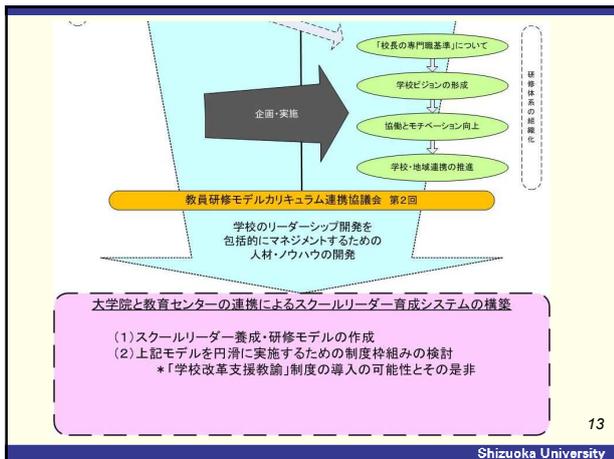


③平成24年度
 教育センターと教職大学院との連携による学校改革力育成プログラム



④平成25年度
 教育センターと教職大学院との連携による学校改革力育成プログラム
 (継続発展)





(3) これまで認識された課題

① 派遣院生のニーズと入学領域にズレが見られる

静岡大学教職大学院は、A. 組織開発領域 B. 教育方法領域 C. 生徒指導領域 D. 特別支援領域に分かれているが、領域の選び方は派遣元の市町教委によって異なる。

② 市町教育委員会や学校との組織的な連携が薄い

個人的なつながりで市町教委や学校と連携してきたが、組織としての連携は行われてこなかった。

③ 市町教育委員会のニーズを把握していない

これまでは、主に県教委と連携して調査研究を進めてきたが、市町教育委員会が教員養成や教員研修にどのような考えを持っているのかを把握したことがなかった。

3. インタビュー調査

(1) 調査概要

① 趣旨

教員養成・研修及び大学と教育委員会の連携に関して、市町教育委員会のニーズを分析することで、大学と教育委員会の連携のあり方に関して示唆を得る。

② 対象

静岡県内全35市町の教育長

※下田市と袋井市は教育長が急な公務のため、学校教育課長に対応してもらった。

③ 方法

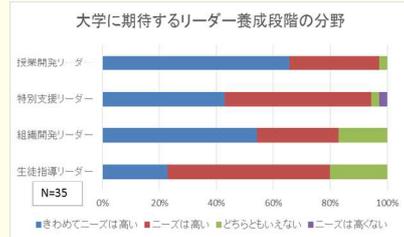
質問項目を事前に教育委員会へ送付し、教員養成・研修高度化推進センター所属の教員が各市町教育委員会へ出向いてインタビューを実施した。

④ 実施時期

2014年4月～7月。

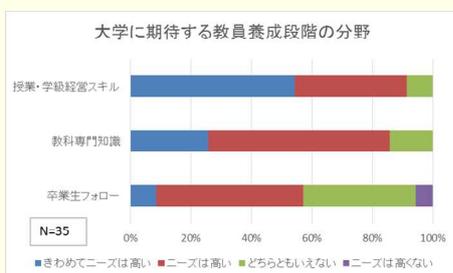
(2) 単純集計

1. 大学に期待するリーダー養成段階の分野



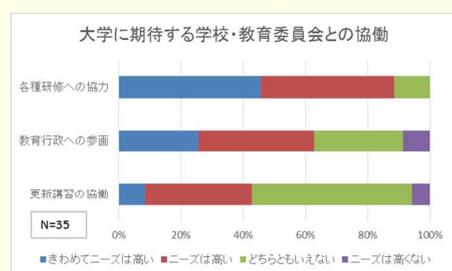
・「授業開発リーダー」と「特別支援リーダー」のニーズは高い
 ・「組織開発リーダー」は「ニーズは高い」と「どちらともいえない」がやや多く、意見が割れていることが看守される。

2. 大学に期待する教員養成段階の分野



・もっともニーズが高いのは「授業・学級スキル」
 ⇒教科専門知識は、特に小学校だとそこまで求めていない
 ・「卒業生フォロー」はイメージが伝わり切れていない可能性あり。

3. 大学に期待する学校・教育委員会との協働



・「各種研修への協力」のニーズは高い
 ⇒大学教員が学校や教育委員会へ出向くことを求めている
 ・「教育行政への参画」は「きわめてニーズが高い」ところと「どちらともいえない」がやや拮抗しており、意見が割れていると考えられる。18

(3) 計量分析

1. 各項目の相関分析

表1 相関分析

	授業改善リーダー	生徒指導リーダー	特別支援リーダー	教科専門知識	授業・学級経営スキル	卒業生へのフォロー	各種研修への協力	更新講習の協働	教育行政への参画
組織開発リーダー	-.361*	.094	.142	-.029	.061	-.042	.366*	-.157	-.188
授業改善リーダー		.273	-.043	-.382*	.241	-.015	-.121	-.077	-.389*
生徒指導リーダー			.302	.624**	-.239	.145	.043	.451**	-.152
特別支援リーダー				-.384*	-.163	-.398*	.371*	-.204	.433**
教科専門知識					.438**	.101	.316	.262	-.060
授業・学級経営スキル						.085	.034	.102	-.374*
卒業生へのフォロー							.105	-.032	.190
各種研修への協力								-.028	-.157
更新講習の協働									-.136

* 相関係数は 5% 水準で有意 (両側)

** 相関係数は 1% 水準で有意 (両側)

(3) 計量分析

1. 相関分析の結果

正の相関	負の相関
組織開発リーダーと研修協力	組織開発リーダーと授業改善リーダー
授業改善リーダーと教科専門知識	授業改善リーダーと組織開発リーダー
	授業改善リーダーと教育行政への参画
生徒指導リーダーと教科専門知識・講習支援	
特別支援リーダーと教科専門知識・卒業生フォロー・行政参画	



- 経営リーダーと教育リーダーという相互独立した二つの志向性
- 教育活動の側方支援が求められている生徒指導リーダー
- 専門職志向の強い特別支援リーダー

2. 主成分分析

表2 説明された分散の合計

成分	初期の固有値			抽出後の負荷量平方和		
	合計	分散の%	累積%	合計	分散の%	累積%
1	2.530	25.387	25.387	2.530	25.387	25.387
2	2.162	21.619	47.006	2.162	21.619	47.006
3	1.292	12.922	59.928			
4	1.195	11.950	71.878			
5	0.876	8.760	80.638			
6	.554	5.536	86.175			
7	.500	5.007	91.261			
8	.366	3.657	94.918			
9	.331	3.308	98.226			
10	.177	1.774	100.000			

因子抽出法: 主成分分析

表3 抽出された因子

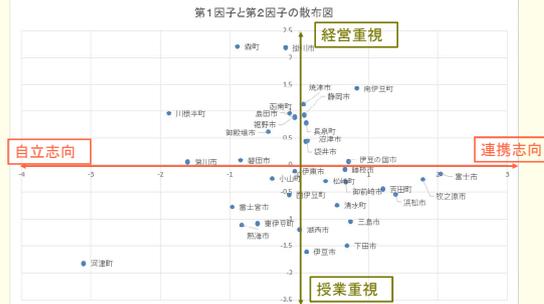
成分	成分	
	1	2
組織開発リーダー	.248	-.458
授業改善リーダー	-.172	-.744
生徒指導リーダー	.771	-.237
特別支援リーダー	.683	-.407
教科専門知識	.797	-.403
授業・学級経営スキル	.305	-.597
卒業生へのフォロー	.363	.165
各種研修への協力	-.446	-.328
更新講習の協働	-.498	-.020
教育行政への参画	.283	-.724

因子抽出法: 主成分分析

- ・質問項目10項目を主成分分析にかけて2以上の因子を抽出 ⇒ 2因子が抽出された
- ・これだけでは因子の解釈が難しいため、第1因子と第2因子の散布図を作成してみる。

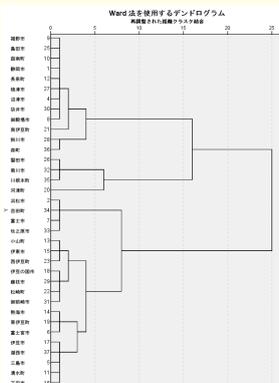
2. 主成分分析

表4 第1因子と第2因子の散布図



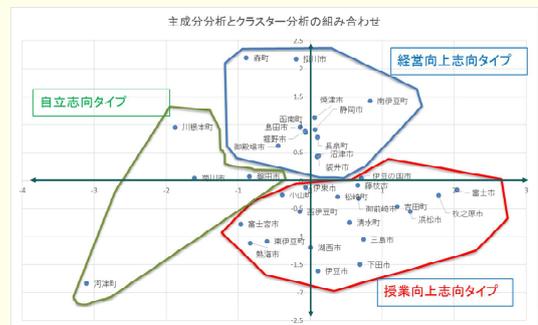
- ・第1因子は「連携志向」と「自立志向」の軸と解釈できる
- ・第2因子は「経営重視」と「授業重視」の軸と解釈できる

3. クラスター分析



主成分分析によって抽出された2因子について、ward法による階層クラスター分析を行った結果、3つのクラスターに分かれた。

第1因子と第2因子の散布図のグループ化



- ・「授業向上志向タイプ」「経営向上志向タイプ」と「自立志向タイプ」の3つに分類があると解釈

